

Dans le cadre des travaux liés aux observatoires régionaux, le groupe de travail de l'UCANSS, en charge de la mise en place des observatoires, a proposé une vision qualitative, en plus des éléments quantitatifs recueillis par le questionnaire auprès des organismes.

Cette proposition a recueilli l'assentiment du Directeur de l'UCANSS et des participants lors de l'INS du mois de juillet 2006.
Concrètement :

- l'année 2007 est consacrée au développement du thème de l'EAEA,
- L'année 2008 sera consacrée à la formation professionnelle,
- L'année 2009 à la politique de rémunération.
- L'année 2010 sera consacrée au bilan du protocole.

Pour préparer ce travail qualitatif, nous avons organisé 5 rencontres avec 200 DRH/RRH de l'institution, avec l'appui des CRF.
Ces rencontres ont permis de présenter le nouveau questionnaire, de présenter les chiffres nationaux des observatoires et de faire travailler en atelier les participants sur le thème de l'EAEA.

L'ensemble des restitutions a été rassemblé puis communiqué aux participants et à notre consultant.
Ce premier travail d'approche a été complété par des enquêtes auprès de 9 organismes (voir note méthodologique page 6).

Ce document sera la base de notre réflexion lors des observatoires régionaux 2007.

Il sera complété de vos observations lors de l'INS le 4 juillet.

Les Entretiens Annuels d'Evaluation et d'Accompagnement - EAEA - au sein de l'Institution Sécurité Sociale

Monographie

Le 15 mars 2007

Sommaire

Introduction

En 2004, l'entretien professionnel d'évaluation existait dans environ un organisme sur deux au sein de l'Institution Sécurité Sociale et il constituait parfois une pratique ancienne. Depuis 2005, il est déployé dans tous les organismes auprès de tous les agents.
Pourquoi ? Parce que le protocole du 30 novembre 2004 relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois l'a rendu conventionnel.

Ce protocole, tout à la fois se situe dans la droite ligne de celui de 1992 et invite à une évolution forte en matière de gestion des ressources humaines.
Sur un plan factuel, et au-delà de mise en place systématique d'un entretien professionnel, il est important de rappeler que ce protocole…

- … modifie sensiblement l'équilibre entre ancienneté et un mix « compétences / performance » en matière de rémunération dans le sens de la diminution du poids des automatismes ;
- … introduit explicitement des critères de type « comportement professionnel » à côté du critère plus classique de technicité pour l'attribution de points de compétences.

Sur un plan factuel toujours, l'UCANSS et les Caisses Nationales ont chacune produit des documents de cadrage détaillés et de grande qualité au profit des organismes locaux pour aider à la mise en œuvre du protocole. Ces documents s'attachent à rappeler les enjeux, le sens, l'esprit du protocole et donnent des guides méthodologiques, des exemples concrets afin de faciliter la réalisation des outils locaux (référentiel des emplois, support d'entretiens,…) sans toutefois imposer de modèles.

Une autre caractéristique du texte de 2004 est qu'il prévoit un suivi paritaire régulier du protocole : l'objectif des partenaires sociaux est de vérifier d'une part le respect de l'esprit du texte et d'autre part le fait qu'il induit bien les effets escomptés. Dans ce contexte, ces acteurs ont souhaité disposer, pour leurs rencontres de 2007, des résultats d'une enquête qualitative visant à donner une photographie « sans filtre » de la mise en œuvre et de l'impact des Entretiens Annuels d'Evaluation et d'Accompagnement (EAEA) au sein de quelques organismes[1]. Cette enquête, qui a donc vocation à alimenter la réflexion et les discussions menées au sein des observatoires régionaux et de l'instance nationale de suivi, a été menée par CM International[2], auprès de neuf organismes relevant des différentes branches de la Sécurité Sociale.

Le présent document présente les résultats de ce travail, qui a été mené pour l'essentiel au cours du mois de février 2007.
Nous nous sommes attachés tout particulièrement à rendre compte de la perception par les différents acteurs locaux - direction générale, direction des ressources humaines, agents, encadrement et organisations syndicales -, de la manière dont le dispositif a été mis en place, de ses premiers effets, des difficultés rencontrées et des réussites, des questions en suspens.

[1] A côté d'autres données sur les EAEA, et notamment des résultats des questionnaires adressés aux différents organismes
[2] CM international est un cabinet de conseil en stratégie, organisation et gestion des ressources humaines. Les entretiens ont été conduits par Catherine d'Esterno, François Delay et Jean-François Germe.

Dans chaque organisme enquêté, tous les différents acteurs dont nous souhaitions recueillir la position ont été rencontrés, le plus souvent collectivement. Les entretiens se sont déroulés dans de très bonnes conditions, l'ensemble des acteurs se prêtant avec une grande disponibilité et une grande gentillesse à leur réalisation, tout en étant très francs et directs. Tous ont vraiment « joué le jeu » dans un cas même, à la surprise explicite du directeur de l'organisme. Nous les en remercions vivement.

L'enquête a donc concrètement consisté en une longue journée de réunions et de rencontres dans chaque organisme suivie d'une exploitation des documents « locaux » relatifs aux EAEA.

Le travail mené ne prétend pas rendre compte de la mise en œuvre « moyenne » des EAEA au sein de chaque branche : la taille de l'échantillon ne le permet absolument pas.
Sur cette question, comme sur d'autres, les situations, les avis, sont évidemment divers au sein de l'Institution et les organismes enquêtés ont illustré cette diversité.
La présente monographie s'attache en revanche à donner une vue transversale de la palette des situations rencontrées et des attitudes perçues concernant les EAEA, et à mettre en relief des points importants, des visions partagées mais aussi des différences que l'on retrouve fréquemment sans pour autant, une nouvelle fois, prétendre dégager une vue moyenne.

Il faut d'emblée souligner immédiatement que tous les acteurs portent un grand intérêt à la question des EAEA. Les échanges ont toujours été ouverts, animés, sans « langue de bois », présentant ce qui « semblait aller » mais aussi ce qui « posait problème », n'hésitant pas à montrer des différences de perception, des réussites ou des échecs. Plusieurs des salariés et agents, qui ont participé à l'enquête, ont manifesté leur satisfaction de pouvoir s'exprimer et donner leur point de vue sur les EAEA. Presque tous les acteurs souhaitent avoir un « retour » concernant les résultats de l'enquête, ne serait-ce que parce qu'ils ont conscience que le dispositif a pu être mis en place de façon différente dans d'autres organismes et qu'ils sont « intéressés par ce qui se passe ailleurs pour, le cas échéant, pouvoir s'améliorer ».

Cet intérêt des acteurs est en soi un premier résultat. Les EAEA intéressent. Ils ne laissent pas indifférents, qu'il s'agisse des agents comme des directions. Les exceptions sont rares.

⁂

La présente monographie est structurée en trois grands chapitres :

- Le premier s'attache à montrer la position des différents acteurs et à brosser de façon transversale et globale le sens que revêt pour chacun la mise en place des entretiens d'évaluation.
- Le second présente, de façon détaillée, la manière dont le processus des EAEA a été mis en œuvre, les outils développés localement, les difficultés rencontrées,…
- Le troisième traite de l'impact des entretiens, tout particulièrement sur deux dispositifs de GRH (la rémunération et la formation) mais aussi interroge leur contribution à la performance de l'organisme.

En conclusion, nous reviendrons sur quelques points particulièrement importants des résultats de ce travail relatifs d'une part à la dimension individuelle et collective des entretiens, d'autre part aux sens variés donnés à ce qui est évalué (la performance, l'implication, la compétence,…), et enfin à la question clé de « l'après entretien ».

METHODOLOGIE

Le choix des organismes enquêtés

L'échantillon des 9 organismes ne vise pas une représentativité au sens statistique du terme. Il cherche simplement d'une part à réunir des illustrations différentes en évitant de se concentrer sur un type particulier d'organismes, d'autre part à présenter des expériences intéressantes pour leur pertinence ou pour les difficultés rencontrées. Nous sommes partis de l'idée que certaines caractéristiques objectives des organismes ont une influence sur la manière dont les EAEA sont mis en œuvre et sur leurs effets : nous avons donc demandé à l'UCANSS de constituer un échantillon présentant de « bonnes combinaisons » entre les critères essentiels :

- *Des critères de premier ordre :*
  - *La branche et la taille de l'organisme*
  - *L'existence ou non d'un entretien annuel dans l'organisme avant 2005*
- *Des critères de second ordre :*
  - *Le type d'organisme*
  - *L'environnement de l'organisme*

Il ne s'agissait pas par ailleurs de ne choisir que des organismes connus pour être « en avance » en matière de pratiques de GRH. Enfin, notre expérience nous ayant montré que l'intérêt d'une étude de cas est souvent clairement lié à la qualité de l'introduction, nous avons demandé à l'UCANSS de choisir des organismes où elle savait que des entretiens de durée et de qualité suffisantes pourraient avoir lieu avec l'ensemble des acteurs souhaités.

Les 9 organismes enquêtés

Deux URSAFF, trois CAF, deux CPAM, une CRAM, une UGECAM localisés parfois en région parisienne ou à Paris (trois d'entre eux), parfois en province. Leurs effectifs sont compris entre 100 et 3 000 agents. Quatre d'entre eux avaient déjà mis en œuvre des entretiens d'évaluation avant 2005.

Les entretiens dans les organismes

L'objectif a été de décrire le dispositif d'entretien annuel (processus, outil, modalités de communication,…) et d'analyser ses effets sur les différents volets de la Gestion des Ressources Humaines (mobilité interne, parcours professionnel, développement des compétences, organisation du travail, rémunération et dialogue interne).

L'approche a été descriptive. Nous avons cherché à savoir ce qui se passe réellement et ce qu'en pensent les différents acteurs (direction, hiérarchie, responsable RH, instances représentatives, agents).

Les documents locaux relatifs à la mise en œuvre des entretiens ont été recueillis et analysés (support d'information, lettre de cadrage, guide de l'entretien, etc…).

Des entretiens, souvent collectifs, ont été organisés avec les cinq acteurs suivants : le directeur ; la hiérarchie en distinguant parfois la position des responsables de direction, service,… et celle des managers de proximité ; le responsable RH ; les organisations syndicales ; les agents eux-mêmes en respectant dans la mesure du possible la palette des qualifications, des métiers, des localisations géographiques – siège ou centre extérieur – ou encore des âges. La durée des entretiens était de l'ordre d'1 h ¼.

Les points suivants ont été abordés :

- *La mise en œuvre du dispositif d'EAEA et l'évaluation qui en est faite par les divers partenaires :*
  - *Le dispositif de lancement de la démarche (information, formation,…) en précisant notamment le rôle de la direction et le sens / les finalités donnés à l'exercice (à quoi sert-il ?) ;*
  - *Le processus EAEA (étapes, rôles des différents acteurs, calendrier propre – en lien avec les calendriers des processus clés RH (plan de formation et points de compétences) -, …) en n'oubliant ni l'éventuelle étape de contestation, ni l'éventuelle étape de bilan (formalisation et présentation), ni encore l'éventuelle étape de suivi ;*
  - *Les outils réellement utilisés : référentiel des emplois et des compétences, support d'entretien, guide « mode d'emploi »,…*
  - *Les effets constatés sur les différents volets RH et notamment les volets plan de formation et rémunération.*
- *L'analyse des difficultés rencontrées, des éléments « remarquables », l'approfondissement de tel ou tel aspect précis.*

1. La place des EAEA pour les différents acteurs

Dans la grande majorité des organismes enquêtés, et pour tous les acteurs, les EAEA sont bien situés comme une conséquence du protocole de 2004. C'est aussi vrai dans les organismes qui avaient déjà cette pratique antérieurement : « *C'est totalement différent maintenant : le calendrier est vraiment respecté, l'entretien concerne tout le monde … et puis au bout, il y a les points de compétences* ».
Nous avons cependant rencontré aussi le cas où les agents, parfois l'encadrement de proximité, ne connaissent pas du tout le protocole de 2004 et ignorent, même dans des termes très généraux, son contenu.

La compréhension du protocole tourne, de fait, essentiellement autour de deux points :
- Les entretiens deviennent obligatoires,
- L'ancienneté n'est plus prédominante dans l'évolution des rémunérations.

En revanche, un troisième thème, pourtant présent dans le protocole et très présent dans les guides méthodologiques de l'UCANSS et des Caisses Nationales est très rarement évoqué : l'identification des emplois de l'organisme et leur description en terme d'activité et de compétences (compétences socles, compétences stratégiques à développer,…).
Ceci n'est probablement pas sans rapport avec cette affirmation plusieurs fois entendue au cours de nos entretiens : « *les questions évoquées dans le protocole, ce sont des questions de management, pas de* GRH ».
De fait, même les responsables RH parlent peu spontanément des référentiels…

1.1. Les EAEA occupent une place importante au sein de tous les organismes enquêtés

Dans tous les organismes enquêtés, et même dans le seul où la position générale des acteurs était négative, les EAEA sont perçus comme quelque chose d'important qui mérite que l'on y consacre du temps et des efforts.

Cette importance accordée aux EAEA se vérifie bien au travers de plusieurs faits :
- Les directeurs se sont souvent fortement impliqués dans la mise en œuvre des EAEA ;
- Les services RH ont souvent beaucoup travaillé pour construire des outils, mettre en œuvre le processus ;
- L'encadrement et les agents consacrent beaucoup de temps à la réalisation des entretiens : dans la plupart des cas, les entretiens durent de 1 à 2 heures, parfois 3 heures et plus ; le temps de préparation individuel, ou quelque fois collectif, est également important ; la « mise au propre » de l'échange prend également facilement une demi-heure ; les entretiens, surtout pour l'encadrement, sont donc un investissement lourd, qui peut représenter parfois de 1 à 2 semaines temps plein ;
- Les entretiens sont faits avec tous les agents ; l'absence d'entretien reste largement une exception.

Même s'il est clair que quand il existait des entretiens avant 2005, l'investissement a pu être moins important, il a, dans tous les cas, été significatif. Le maintien de cet investissement au cours du temps est parfois considéré comme problématique.

1.2. Les EAEA sont « acceptés » par tous et sont très majoritairement évoqués de façon positive

Les EAEA sont acceptés par tous, même s'il existe bien évidemment quelques exceptions à cette situation, notamment pour certaines professions très qualifiées pour lesquelles l'entretien est perçu comme formel, et comme prenant du temps au dépend du travail quotidien et du cœur de l'activité.

Dans l'ensemble, la vision que les différents acteurs ont des entretiens est largement positive. A l'exception d'un des organismes rencontrés, extrêmement rares sont les acteurs avec qui nous avons discuté, qui souhaitent un retour en arrière.

Les directions qui parfois appréhendaient un peu la mise en place des entretiens ont pu constater qu'elle se faisait sans heurt majeur.

Tous les acteurs, dans tous les organismes, soulignent que les entretiens qui ont donné lieu à des conflits, ou des difficultés importantes, sont très peu nombreux voire inexistants. Les instances représentatives, le plus souvent, ainsi que certains agents expriment toutefois un réel attachement au maintien d'une procédure de contestation.

Enfin, beaucoup d'acteurs (y compris les agents) ont le sentiment que l'introduction des entretiens répond à une évolution « *naturelle* », similaire à ce que l'on observe ailleurs, « *à côté de l'Institution* », notamment dans le privé stricto sensu.

Pour les directions :

Les directions d'organismes ont souvent considéré l'entretien d'évaluation comme important pour des raisons variées :

- le processus d'entretien est l'occasion de décliner les objectifs de l'organisme, en particulier en lien avec la COG, au niveau des équipes et des agents ;
- les entretiens et l'attribution des points de compétence permettent de reconnaître et de renforcer la performance, la contribution, l'implication des personnels.

Nous avons d'ailleurs souvent eu le sentiment que même si le protocole n'avait pas rendu conventionnel l'EAEA, cette pratique se serait « naturellement » largement développée au sein des organismes.

Leur engagement dans la mise en œuvre des entretiens est, dans la plupart des cas, net et fort. Souvent le directeur s'est personnellement impliqué concrètement dans cette mise en œuvre, par exemple en s'attachant à être systématiquement présent lors des séances de formation.

Il faut dire que la période actuelle est marquée pour les organismes par des évolutions importantes de leurs activités et fréquemment par une diminution sensible de leurs effectifs.

L'attribution des points de compétence est considérée comme un levier permettant de mieux affronter ces évolutions. Pourquoi ? Notamment parce que les points de compétences renforcent le lien entre la rémunération et l'engagement des personnels à aider à ces évolutions. Dans ce contexte, les entretiens sont essentiels car ils sont l'occasion de clarifier les objectifs de chacun : ceux de la hiérarchie comme ceux des personnels.
Il faut noter que la question de compétences n'est pas ici au cœur de la perception de ce que à quoi servent les entretiens.

L'encadrement supérieur reprend largement à son compte cette perception des entretiens.

Pour les responsables RH :

La mise en œuvre des entretiens a parfois été l'occasion d'accélérer la longue évolution « en cours » entre un service RH orienté « administration du personnel » et un service orienté « gestion et développement des ressources humaines » : dans un organisme rencontré sur trois, un nouveau responsable a été recruté au cours des derniers mois avec notamment comme mission de mettre en place les entretiens.

Mener à bien cette mission a, dans tous les cas, impliqué un lourd, voire très lourd, travail de conception et de mise au point d'outils d'information / formation comme d'outils d'aide à la réalisation des entretiens.
Cette période a fréquemment été décrite comme un moment de travail plus étroit que d'habitude avec la Direction.

L'apport des entretiens en matière de conception des plans de formation est souvent mis en avant comme un résultat essentiel de la réalisation des entretiens.

Pour les agents :

Les entretiens sont très largement considérés comme quelque chose de positif.

Ils sont d'abord vus comme un moment important de dialogue, d'échange, qui permet à tous de s'exprimer - « *y compris les timides* » -, qui permet de formaliser et d'écrire ce qui d'habitude reste informel : « *l'entretien, c'est un temps d'échange qui sort du quotidien* » ; « *l'entretien, c'est un moment privilégié pour faire le point et prendre du recul* » ; « *au cours de l'année, personne ne prend le temps de dire les choses ; on parle travail ; on règle le quotidien. Pendant l'entretien, on parle de notre attitude, de notre comportement, des raisons qui font qu'on agit comme ça, de notre évolution. C'est aussi le moment de vider son sac, de lui dire qu'on n'a pas compris la décision qu'il a prise à un moment de l'année* ».

Bien entendu, des réserves existent mais viennent en second rang : les entretiens sont ainsi parfois perçus comme peu utiles : « *on n'a pas besoin des entretiens pour voir les responsables* ».

Ils sont ensuite considérés comme un moment privilégié de reconnaissance du travail fait, et ce indépendamment de la question de la rémunération, à travers la relation personnelle qui existe à cette occasion. « *L'entretien est un moment où pour une fois on n'est pas noyé dans le collectif, un moment où il y a de la confidentialité* ». « *L'entretien, c'est aussi l'occasion de mieux se connaître, parce qu'il n'y a pas de frontière étanche entre nos vies personnelles et professionnelles et que parfois ce qui se passe dans la première a des conséquences sur la seconde* ».
Clairement, pour beaucoup d'agents que nous avons rencontrés, l'entretien accroît la motivation dès lors que l'évaluateur fait preuve d'une vraie écoute, d'une vraie disponibilité ce qui est très souvent le cas. Un autre moyen de renforcer la motivation est de parler « objectifs » comme ne témoigne cet agent : « *Indiscutablement depuis qu'on m'a donné des objectifs, je m'accroche plus. En tout cas c'est beaucoup plus parlant et concret que les compétences* ».

Ils sont enfin toujours considérés comme en étant en lien direct avec l'attribution des points de compétence même lorsque la direction a explicitement choisi de dissocier entretien et attribution des points. « *Personne ne croit une seconde à ce que dit le directeur. C'est évident que dans mon entretien, on m'a préparé au fait que ce que je faisais était bien mais que les points cette année, c'était pour d'autres. Je n'ai pas osé poser explicitement la question parce que c'est en théorie interdit. Mais comme certains de mes collègues l'ont fait et qu'ils ont pu bien parler avec le cadre, je le ferai l'an prochain* ».

La notation n'est pas regrettée ; au contraire, elle est souvent un repoussoir : « *surtout ne jamais revenir à la notation* ». Elle est évoquée comme un dispositif « *opaque* », « *stupide* », « *incompréhensible* » par ceux qui l'ont connue, et ce notamment dans les organismes où existaient un entretien « *qui était totalement déconnecté de cet exercice débile de notation* ».

Pour l'encadrement de proximité :

C'est peut être pour l'encadrement de proximité (sachant que nous incluons les niveaux 4 qui parfois participent aux entretiens) que les appréciations sur les entretiens sont les plus variées. Il constitue la cheville ouvrière du dispositif et se trouve, de fait, « en première ligne » : c'est lui qui donne du sens, c'est lui qui a, in fine, à expliquer les stratégies retenues au niveau de l'organisme, les éventuelles différences de priorités entre secteurs,…

Si l'intérêt de l'entretien en tant qu'il permet un échange individuel est souvent souligné, d'un autre côté il arrive que des cadres considèrent que ce n'est pas leur travail qui est avant tout technique et non pas de management.
Tout dépend en fait du profil de manager et de l'ancienneté en tant que manager. Pour être schématique, les anciens issus de la production ont parfois tendance à considérer que l'exercice est lourd pour ce qu'il rapporte, que ce n'est pas vraiment leur métier et qu'en plus « *ça risque de casser les collectifs de travail* » ; en revanche, pour les jeunes cadres, parfois recrutés directement à l'extérieur de l'organisme, c'est le plus souvent un exercice qu'ils jugent naturel et essentiel parce que d'une part ils y apprennent beaucoup, d'autre part ils y font passer des messages clés. Mais ne soyons pas caricaturaux : c'est un cadre de plus de 50 ans qui nous a dit : « *l'entretien, c'est plus qu'important ; c'est l'acte clé de management de mon année* ».

Mais tous considèrent que mener les entretiens, évaluer, est une tâche …

- … longue et lourde, notamment lorsque le nombre d'entretiens à réaliser est élevé (jusqu'à 30 dans certains cas) et qui ne fait que se surajouter à des demandes qu'ils perçoivent comme nombreuses et en croissance constante ;
- … et difficile à réaliser : nombreux sont les encadrants qui doutent, qui aimeraient être sûrs « *qu'ils font ça bien* ».

Et puis, dans l'esprit des encadrants, derrière l'entretien, il y a l'attribution de points de compétence. Souvent, le principe de cette attribution en lien avec l'implication, la performance, est accepté et assumé, mais nous avons été frappés par le nombre de personnes mettant spontanément en avant que « *cette attribution doit se faire dans les limites du maintien de la cohésion des équipes de travail* ». Le souci souvent exprimé est que cet exercice n'entre pas en contradiction avec leur préoccupation d'animation d'équipe : une équipe est nécessairement composée d'individus variés et un traitement trop individualisé est considéré comme une source de conflit au sein de l'équipe, de démotivation parfois.

<u>Pour les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel</u> :

Les positions sont bien sûr différentes selon les organisations… sachant que nous avons plutôt vu les représentants des organisations non signataires être positifs et les représentants des organisations signataires être davantage critiques…
Cependant, les personnes rencontrées dans les organismes soulignent souvent que les personnels apprécient dans l'ensemble les entretiens, que les cas de conflits entre agents et encadrement sont rares, que les directions ont vraiment accompagné le dispositif par des formations et de l'information. Elles ajoutent, bien sûr, rester très attentive à d'éventuels dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements soulignés par les organisations syndicales relèvent souvent de situations « à la marge » : par exemple, les situations où les entretiens n'ont pu se faire, du fait de l'absence de collaborateur ; les cas où il y a eu changement de poste en cours d'année, etc. Sur ce point, les organisations s'interrogent également sur le mode d'évaluation des représentants de personnel qui n'occupent pas de poste.

Le principe du caractère obligatoire des entretiens est parfois regretté. Mais les principales remarques critiques portent surtout sur les questions de rémunération. Les OS estiment que les moyens consacrés aux points de compétences ne sont pas suffisants et que la négociation concernant la valeur du point n'est pas visible et n'aboutit pas à des résultats satisfaisants, alors qu'elle était dans le protocole d'accord une contrepartie à la mise en place du dispositif des points de compétence. Ils se plaignent aussi d'une insuffisante clarté quant aux critères utilisés « in fine » par la direction.

2. La mise en œuvre des EAEA dans les organismes

2.1. Une dynamique d'apprentissage est enclenchée, mais elle se double d'une interrogation sur l'avenir

Pour tous les acteurs, il y a une dynamique du dispositif des entretiens : dynamique d'apprentissage, mais aussi une interrogation sur l'avenir.

La plupart des organismes se sont clairement mis dans une dynamique d'apprentissage en matière de réalisation des entretiens surtout quand ils n'en faisaient pas auparavant. Il est vrai que les organismes qui ne réalisaient pas d'entretiens avant 2005 appréhendaient leur mise en place, les réactions de l'encadrement et celles des agents.

Certains organismes ont ainsi fait des bilans très détaillés de la première campagne d'entretien en 2005.
Ces bilans, et plus largement cette dynamique d'apprentissage, ont fréquemment conduit à des modifications du processus de réalisation des entretiens, des outils d'accompagnement des entretiens, des formations aux entretiens, de la lettre de cadrage de la direction en matière de rémunération lors de la seconde année de réalisation des entretiens (2006).
Début 2007, cette dynamique des entretiens et la recherche d'une amélioration restent d'actualité. Il faut noter que les responsables RH, les directions, mais aussi de manière diffuse les agents et l'encadrement, s'interrogent sur l'avenir des entretiens.

Les directions savent qu'il y a une usure de ce type de processus. Une direction rencontrée envisage déjà, par exemple, de modifier les supports, juste pour que la routine ne s'installe pas.
Mais les directions (et parfois l'encadrement) s'inquiètent parce que la troisième année, l'année 2007, est souvent perçue comme essentielle sur une question, chacun l'aura compris, directement reliée aux entretiens, celle des rémunérations : des réactions sont attendues de ceux qui n'ont pas eu de points de compétence en 2005 et 2006 et qui n'en auront peut-être pas en 2007. Elles semblent ainsi parfois craindre que l'année 2007 soit celle d'une prise de conscience par les agents du tournant qui a été pris avec le nouveau dispositif d'évaluation et d'attribution de points.

Quant aux salariés et à l'encadrement, ils s'interrogent - et s'inquiètent parfois - sur ce qui se passera en 2007 et les années suivantes, mais plutôt sur un autre thème : ils ne voient pas ce qui pourra se dire de nouveau au cours de l'entretien. Le renouvellement des entretiens d'année en année fait souvent craindre d'arriver rapidement à un exercice répétitif. Cette inquiétude, fréquente, est plus particulièrement exprimée par les personnels de production, de faible niveau de qualification.

C'est déjà le cas, par exemple, pour les demandes de formation non satisfaites qui inquiètent : « *que vais-je faire si l'an prochain pour la troisième fois il me demande la même formation que je trouve intéressante et qui a déjà été refusée deux fois ?* ».

2.2. La mise en place des entretiens a été réellement accompagnée

L'investissement réalisé par les organismes à l'occasion de la mise en place des entretiens consiste donc principalement en de la formation et de l'information et en des outils (tout particulièrement des guides d'entretien et des référentiels emplois compétences). On constate également, de façon dispersée, que d'autres outils ont été mis en place au cas par cas pour répondre à des difficultés ressenties, par exemple pour aider le management à faire le lien entre l'évaluation portée sur l'entretien et la décision d'attribution ou non de points de compétences.

Il faut d'emblée souligner l'importance de ces outils d'information et de gestion ainsi que la formation. Concrètement…

- … ils constituent un moyen important pour homogénéiser le contenu des entretiens d'évaluation et les jugements de l'encadrement, ce qui accroît indiscutablement la légitimité du dispositif ;
- … ils contribuent à l'appropriation de ce que sont les entretiens et leurs objectifs ;
- … ils facilitent le travail de l'encadrement de proximité et limitent l'accroissement de la charge de travail que représentent les entretiens ;
- … ils permettent (parfois) d'articuler les EAEA à d'autres procédures de gestion.

La formation à l'entretien et les dispositifs d'information

Dans tous les organismes, des formations ont été mises en place avec, dans deux cas, une animation interne à l'organisme. Ces formations concernent essentiellement l'encadrement. Seul un organisme a dispensé une formation courte à ses agents. Ces derniers, ainsi que les organisations syndicales, souhaitent parfois une plus grande extension des formations aux agents.
La formation apparaît souvent comme importante sinon même déterminante, aux dires de l'encadrement, pour apprendre à réaliser les entretiens. Elle a été souvent appréciée par l'encadrement surtout quand elle était très opérationnelle et concrète pour aider effectivement à mieux comprendre et réaliser la définition d'objectifs, des évaluations de compétences et de comportements professionnels. La formation a fréquemment été réitérée en 2006 au sein des organismes en tenant compte de l'expérience acquise en 2005.
Les supports de formation que nous avons eus entre les mains sont d'excellente qualité (par exemple, un support fait par un CRFP).

Dans tous les organismes, des documents d'information, sur support papier ou sur l'intranet, ont été réalisés et mis en place, le plus souvent en prenant largement appui sur les documents issus de l'UCANSS et des Caisses Nationales mais toujours avec le souci d'apporter une touche d'adaptation locale.
Ces documents, souvent de grande qualité et très pédagogiques, sont fréquemment substantiels et détaillés. Ils comportent de cinq à dix pages et s'adressent parfois simultanément aux agents et à l'encadrement. Parfois, deux supports distincts existent pour les uns et les autres.

Des sessions d'information ont également été mises en place, pratiquement toujours avec une animation interne. L'avis général est que ces sessions étaient utiles.

Les deux outils de base

Tous les organismes ont mis au point et diffusé un **document support des EAEA**.
Ces guides sont différents les uns des autres, parfois très fortement – voir page suivante, quatre structures de compte rendu. Mais on y retrouve les grands items figurant dans les notes de cadrage nationales de l'UCANSS et des Caisses Nationales, à savoir les objectifs, les compétences, les formations, la signature de l'évaluateur et de l'évalué, etc.

Ce qui change, c'est d'abord le poids (l'espace) donnée à certains items et la référence, parfois explicite, à des outils internes. Lire attentivement le support est riche d'enseignement pour qui veut comprendre ce qui, localement, est d'abord attendu de l'entretien.

Ce qui change, c'est aussi la manière dont la partie compétence est traitée. Trois points distinguent, sur ce sujet, les supports d'entretien les uns des autres :

- la prise en compte ou non de façon détaillée de la liste nationale des critères d'évaluation des compétences : comme on le verra plus loin, l'utilisation de ces critères est jugée très fréquemment comme lourde et compliquée, sinon même infaisable, ce qui a conduit certains organismes à abandonner la grille nationale ;
- la prise en compte ou non de la distinction des compétences de base et des compétences à développer. Clairement, il est plutôt rare que cette distinction figure dans les supports parce que l'encadrement, mais aussi souvent les services RH, trouvent cette distinction difficile à utiliser… : « *un travail d'intellectuel RH* » ;
- certains supports gardent une cotation des compétences (qui peut d'ailleurs reposer sur des échelles diverses), d'autres ne font pas référence à une cotation des compétences mais se limitent à des appréciations qualitatives sur les compétences.

La partie « objectifs » est en revanche plus homogène même si la cotation de l'atteinte des objectifs n'est également pas systématique. Un autre point de différence concerne le nombre d'objectifs donnés : de deux à une dizaine….

Ce qui change enfin, c'est l'existence ou non d'un paragraphe explicitant le dernier « A » de EAEA, l'Accompagnement. De façon générale, nous y reviendrons, ce point semble largement « en devenir » dans la majorité des organismes. Mais pas dans tous, comme en témoigne l'exemple suivant tiré d'un des organismes de l'échantillon qui s'attache à formaliser le plan d'actions à mettre en place à la suite de l'évaluation des compétences.
« *Ce plan d'actions comprendra :*

- *Les actions que vous entreprendrez*
- *Les moyens qui vous seront nécessaires (formation, moyens matériels, assistance de votre responsable,…)*
- *Les moyens de contrôle (qui permettront de vérifier ensemble que l'on va bien dans le sens souhaité)*
- *Les échéances de rencontre (pour faire le point régulièrement, sans attendre le prochain entretien)* »

Cependant, quelles que soient les différences, il faut noter que les supports évoluent plutôt dans le sens d'une simplification. Même si les référentiels sont à la fois jugés utiles et effectivement utilisés, le balayage de toutes les compétences d'un référentiel, l'introduction des cinq critères (ou six avec la dimension managériale), la distinction entre compétences de base et compétences à développer, apparaissent comme complexes, difficiles à mettre en œuvre et donc plutôt à simplifier.

Exemples de structure de compte rendu d'entretiens

Exemple 1

Evaluation de l'atteinte des objectifs de progrès / professionnalisation / performance
Evaluation des compétences et plan d'action
Objectifs de progrès / professionnalisation / performance
Souhait d'évolution professionnelle (dans l'activité actuelle, vers un autre emploi, vers un autre service ou établissement, autre,…)
Souhaits et hypothèses de formation
Remarques et suggestions

Exemple 2

Faits significatifs de l'année écoulée
Evaluation des compétences et de la tenue de l'emploi
Evaluation des objectifs de l'année N-1 (deux objectifs)
Fixation des objectifs de l'année N (deux objectifs ; résultats indicateurs délais moyens nécessaires)
Développement professionnel (souhaits du collaborateur et observations de l'évaluateur)
Formations

Exemple 3

Eléments de contexte
Objectifs fixés N-1 (résultats obtenus)
Observations éventuelles par rapport au contexte de l'année écoulée
Eléments d'appréciation des compétences mises en œuvre dans la tenue de l'emploi (faits observés)
Objectifs fixés pour l'année à venir
Besoins d'accompagnement détectés / compétences professionnelles à développer
Souhaits et remarques :

- conditions de travail
- remarques sur l'entretien

Volet accompagnement :

1. Accompagnement proposé en fonction des besoins détectés
   - formation
   - autres (organisation, procédures, documentation,…)
2. Projet(s) individuel(s) envisagé(s) par le salarié

Exemple 4

Evaluation de la tenue de l'emploi selon les 4 axes d'activités « maison »
Compétences à améliorer
Fixation d'objectifs de résultats avec indicateurs et moyens associés – autres que la formation
Fixation d'objectifs d'accroissement des compétences selon les 6 critères nationaux
Demande de formation (délais, objectifs poursuivis, avis du cadre)
Formations effectuées l'an passé
Souhaits d'évolution professionnelle
Observations du collaborateur

Les **référentiels d'emploi, de compétences** constituent l'autre outil clé « transversal ».
Ils existent pratiquement dans tous les organismes depuis plusieurs années. C'est peut-être la raison pour laquelle ils ne sont pas spontanément évoqués comme un des outils de l'entretien par les agents ni par l'encadrement ; à peine peu plus fréquemment par les RH.

Toutefois…

1. Ils sont cependant le plus souvent utilisés dans les entretiens. Lorsque, dans deux des organismes enquêtés, ils ne le sont explicitement pas « *parce que ni évalués, ni évaluateurs ne se retrouvent dans ce qui existe* », tout le monde le regrette fortement et le réclame.
2. Si l'investissement dans la refonte / mise à jour des référentiels selon les principes méthodologiques donnés par les Caisses Nationales n'a donc pas toujours été réalisé, il a parfois pu être très lourd. Cette opération a alors associé l'encadrement et les agents sous l'égide du RRH (groupes Métiers, …).

Nous avons eu également un organisme dans lequel l'entretien était l'occasion explicite de faire remonter des souhaits d'évolution / de mise à jour de ce référentiel.

En résumé, même si nous avons finalement peu parlé de ces référentiels au cours de nos échanges – leur existence est « naturelle » - , ils constituent indiscutablement un outil de base d'une gestion moderne des RH et un support indispensable de l'entretien ne serait-ce que parce « *qu'un de ses enjeux clés est de faire en sorte qu'encadrants et agents partagent la même vision du Métier* ».

Les autres outils

Plusieurs organismes se sont aussi dotés d'outils « locaux ».

L'un des organismes de l'échantillon a ainsi réalisé une informatisation des entretiens lui permettant de réaliser des extractions des entretiens qui servent de support, par exemple, à une « revue d'effectifs ». Cet outil a été conçu et développé par le service GPEC qui réalise également les différentes exploitations souhaitées.

Quelques organismes, parmi ceux qui ont choisis de donner une note par compétence ou famille de compétences, se sont dotés d'une grille « maison » de définition, par famille compétences, des différents niveaux.

Cette grille a alors été réalisée par un groupe de travail centré autour de l'encadrement. Son objectif explicite est d'accroître l'homogénéité des entretiens et des jugements portés par l'encadrement.

Exemple : extrait d'une grille d'évaluation des critères de compétence

	Non satisfaisante	**Conforme**	**Satisfaisante**	**Très satisfaisante**	**Excellente**
	Ce critère concerne l'engagement professionnel, la coopération avec les autres, l'adaptation aux changements, la transmission de savoirs professionnels				
Implication	L'agent ne se sent pas toujours concerné par les règles et/ou objectifs du service Fait parfois preuve d'individualisme Résiste parfois au changement	L'agent attend d'être sollicité pour s'investir	Fait preuve d'initiative Est volontaire	Investissement permanent dans son travail Fait régulièrement des propositions Très motivé pour transmettre ses connaissances	Elément moteur, dynamise l'équipe dans laquelle il évolue Force de proposition permanente Point d'appui pour le cadre du service …..

Enfin, plusieurs organismes ont travaillé autour du lien « notes données au cours des entretiens / attribution des points de compétences »

Ce travail peut prendre une tournure rapidement très « technique » lorsqu'elle est articulée à l'attribution des points de compétence au moyen de règles pour partie « arithmétiques ». Dans un organisme, le service RH totalise les « notes » portées par les responsables sur chaque sous item, en déduit une note moyenne par item, calcule alors une note « relative » pour chaque collaborateur et propose des points aux collaborateurs disposant des meilleures notes (ou des plus fortes progressions de notes sur un an)…

L'objectif, louable, est de démontrer que l'attribution de points issus de la lecture des entretiens est « objective » et « équitable ».

Lorsqu'elles existent, ces techniques sont très discutées : les résultats sont parfois incongrus et les règles fixées ne laissent pas de place à des arbitrages managériaux pourtant jugés essentiels.

Au total, il existe une assez grande variété d'outils et de supports de réalisation des entretiens et de traduction de ces entretiens en décisions de gestion.

Mais il existe aussi des différences en termes de processus qui peuvent avoir une assez grande importance sur l'appréciation générale portée par les acteurs sur l'EAEA.

Citons quelques exemples :
- Le fait que le guide d'entretien soit pré-rempli est souvent mal perçu par les agents qui considèrent qu'une vraie discussion n'est pas alors possible ;
- L'absence d'un moment de réflexion avant de devoir signer son entretien est également mal perçu ;
- Des possibilités de recours par le N+2 en cas de désaccord existent parfois, et sont alors perçues comme positives ;
- …

Citons également un dysfonctionnement mentionné à quelques reprises dans deux ou trois organismes et notamment dans le seul de l'échantillon où l'EAEA est mal vécu : l'évalué n'a pas le temps de se préparer à l'entretien parce que l'évaluateur le « convoque » pour l'après midi ou le lendemain : « *Finalement, j'ai du temps cet après-midi : profitons-en pour faire ton entretien* ».

Mais en termes de processus entretien, le point le plus important nous semble concerner le « point de chute » du compte-rendu.
Il est bien sûr gardé par l'évaluateur et l'évalué et « est » le plus souvent ressorti lors de l'entretien suivant.
Il est aussi toujours envoyé au service RH, mais pas toujours intégralement : selon les organismes, c'est tout ou partie, et dans ce cas, surtout la partie formation de l'entretien qui « remonte » RH.
En revanche, il « remonte » rarement au N+2 et nous n'avons eu qu'un cas où le compte rendu est adressé au Directeur.

Mais deux points nous ont frappés :
1. Les agents et les encadrants ne savent pas le plus souvent ce que le destinataire (service RH, N+2 ou Directeur) en fait… même lorsque le service RH par exemple en fait une exploitation réelle.
2. Evalués et évaluateurs doutent souvent du le respect par le destinataire final – RH, N+2 ou Directeur – du respect de la clause de confidentialité pourtant toujours annoncée. A tel point que, dans un organisme, il a été décidé par les évaluateurs, au sein de la direction de la Production, de ne pas écrire ce qui est dit sur le comportement professionnel « *parce que le compte rendu est envoyé à GRH et on ne veut pas que ça pénalise l'agent dans la durée* », et que dans cet autre organisme, une page « confidentiel » figure explicitement dans le support et ne sort jamais du service.

Cette question de « où va l'entretien ? » est en fait très importante et il nous semble que certains organismes devraient y retravailler. Disons, par exemple, que dans le contexte actuel / à venir de restructuration des différents réseaux, la position de certains organismes rencontrés de ne pas faire remonter à la RH les souhaits d'évolution / hypothèses d'évolution évoqués nous semble être une erreur.

2.3. Les organismes consentent un investissement temps nettement plus important sur la préparation et la réalisation des entretiens que sur « l'après entretien »

La mise en place des EAEA, surtout quand l'organisme ne faisait pas d'entretien avant 2005, a exigé un investissement important de la part des équipes de direction d'une part, des services RH d'autre part, pour informer, former, outiller de façon à permettre la réalisation des entretiens dans de bonnes conditions.
Cet investissement, dépendant des moyens dont disposent les services RH des organismes, a concerné non seulement les référentiels (ces derniers n'étant pas fréquemment mis en avant par les services RH), mais aussi et surtout le guide ou le formulaire d'entretien, ainsi que l'information et la formation préalable de l'encadrement et des salariés.
Cet investissement en temps a été réel dans tous les organismes, mais il a été variable d'un organisme à l'autre. Pour certains organismes, la conception de formations approfondies, l'animation de groupes de travail, la réalisation du bilan, ont représenté une grosse charge de travail. Mais un tel investissement temps apparaît à tous comme particulièrement utile voire nécessaire pour assurer un processus de réalisation des entretiens efficace et bien accepté.

La réalisation des entretiens, à proprement parler, prend, nous l'avons déjà dit, un temps très conséquent aux évalués et surtout aux évaluateurs.

L'après entretien, mis à part les bilans, donne en revanche lieu à un travail moins important.
Mais cet « après entretien » regroupe au moins deux préoccupations très différentes.

Le premier point évoqué par nos interlocuteurs concerne l'idée d'un retour collectif donné par la RH. Il est souhaité par l'encadrement intermédiaire, mais aussi parfois les agents, dans plusieurs organismes.
Pour l'encadrement, il s'agit d'abord, à travers ce « retour des entretiens » de répondre au souci d'une autoévaluation de leur manière de mener les entretiens, et d'aider à une homogénéisation des modalités de jugement et d'évaluation.
Pour les salariés, le retour est parfois souhaité au niveau des équipes, plutôt avec le souci d'une évaluation collective.
L'organisation de tels retours suppose en fait une informatisation des supports d'entretiens et des comptes rendus. Seul un organisme enquêté a réalisé, à sa propre initiative et avec ses moyens propres, une informatisation des différents volets des entretiens. Celle-ci lui permet de réaliser des exploitations des entretiens par service, département,… et donc d'évaluer l'évaluation et de mettre en lumière d'éventuelles hétérogénéités dans les manières de juger de l'encadrement.

Le second point concerne le lien entre les entretiens et les autres processus RH (revue de gestion, formation, rémunération). Très concrètement, les encadrants et les salariés aimeraient, par exemple, disposer d'une vue collective des formations demandées au cours des entretiens et de l'analyse qu'en fait la direction ou encore de disposer de récapitulatifs des objectifs assignés aux agents dans les entretiens.
Répondre à de telles demandes exige un vrai travail de conception et de réalisation pour les services RH. Les responsables qui sont parfaitement conscients du déficit actuel (sauf cas particulier) mesurent aussi parfaitement l'ampleur de la tâche qui s'annonce…

2.4 Le calendrier des entretiens, tel qu'il se déroule dans la majorité des organismes rencontrés, pose problème

La mise en œuvre des entretiens a été souvent précipitée en 2005 en raison des délais nécessaires pour mettre au point les outils et réaliser les formations / informations. Seul un organisme parmi les neuf rencontrés a renoncé à la réalisation des entretiens en 2005.

Cette mise en place rapide des entretiens a provoqué diverses difficultés de calendrier qui perdurent encore aujourd'hui. Elles sont de plusieurs ordres.

Les premiers entretiens ont eu lieu en fin d'année 2005. Ils ont parfois été de nouveau faits en fin d'année, en 2006. La plupart des organismes souhaitent avancer la réalisation des entretiens et la placer avant l'été, ne serait-ce que pour éviter une trop grande période entre le moment de l'entretien où se fait l'évaluation de l'atteinte des objectifs et le moment (en clair, l'année précédente) où ces objectifs servent de guide.

La seconde difficulté concerne la période même de réalisation des entretiens 2005 qui se sont souvent étalés sur 4 ou 5 mois et se sont même parfois achevés en 2006.

La troisième difficulté, et il s'agit de la principale, concerne l'agencement de différents calendriers.

<u>Le calendrier des points de compétences</u>
Même si certains organismes affichent un découplage entre les entretiens et l'attribution de points de compétences – nous avons déjà vu que personne n'y croit vraiment – ce n'est pas le cas de tous, loin de là. Dans ce cas, le calendrier des entretiens et son couplage avec celui des décisions en matière de points de compétence est essentiel.
Les décisions concernant les points de compétences sont prises en principe après la réalisation des entretiens. Mais évidemment tout est question de délais : « *les points ont été annoncés le lendemain de la fin des entretiens dans mon service. Sauf à ce que notre responsable travaille la nuit, cela est bien la preuve que les jeux sont faits avant les entretiens* ». Dans les cas où les entretiens 2005 se sont achevés en 2006, l'attribution des points de compétences a même été rendue publique avant la fin des entretiens ce qui n'a pas manqué d'être mal perçu.
De plus, comme l'attribution des points de compétence a lieu après la réalisation des entretiens, soit souvent en décembre, plusieurs organismes ont souhaité organiser - sous contrainte budgétaire - une rétroactivité de cette attribution. Dans les faits, cette rétroactivité d'une durée variable, parfois selon les niveaux, est souvent critiquée par les agents qui disent ne pas comprendre pourquoi la rétroactivité a lieu à une date plutôt qu'à une autre.

<u>Le calendrier du plan de formation</u>
Tous les organismes lient EAEA et plan de formation. A nouveau, le couplage des calendriers relatifs à ces deux processus apparaît donc clé. Et à nouveau, le fait de conduire les entretiens en fin d'année N conduit à avoir un plan de formation de l'année N+1 rarement disponible avant février… ou conduit à avoir des formations demandées l'année N, réalisées au mieux l'année N+2…

2.5. Au-delà, évaluateurs et évalués témoignent aussi de quelques autres difficultés « techniques » dans la mise en œuvre des entretiens

Evaluateurs et évalués soulignent fréquemment l'intérêt des entretiens. Mais ils mettent aussi en avant des difficultés qui méritent d'être relevées.

La première de ces difficultés, celle qui revient le plus souvent, concerne l'évaluation des compétences.
La liste des compétences mises en avant dans les référentiels est souvent jugée longue et difficilement manipulable. Les évaluateurs considèrent impossible de les prendre toutes en considération. Les notions de compétences « de base » et « à développer » ne sont pas jugées réellement opérationnelles.
Les 5 / 6 critères mis en avant, s'ils sont souvent jugés intéressants, en rajoute aussi « sur » cette complexité. La cotation, lorsqu'elle existe est considérée comme difficile. L'indication d'une référence à des faits dans les notes de l'UCANSS et des Caisses Nationales pour évaluer les compétences est bien retenue et jugée pertinente mais sa mise en œuvre est considérée comme très difficile surtout pour les critères comportementaux. La diffusion d'exemples ou un travail collectif sur ce point sont parfois souhaités.

La seconde difficulté concerne la formalisation d'objectifs et l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Même s'il semble largement partagé *« qu'il est nettement plus facile de parler performance et objectifs que compétences* », différents problèmes subsistent.

1. La notion d'objectif recouvre des réalités fort diverses ; elle renvoie aussi bien à des objectifs de production, souvent de performance, qu'à des objectifs de compétence ou encore de comportement professionnel. Certains organismes ont ainsi été en mesure la proportion de chacun des types d'objectifs.
2. L'encadrement considère par ailleurs souvent que les objectifs de production sont assez similaires d'un agent à l'autre, et même que, parfois, définir des objectifs individuels est impossible. La déclinaison des objectifs collectifs d'une équipe en objectif individuel est considérée parfois comme artificielle. L'organisation « hiérarchique » des entretiens (démarrer par les entretiens du directeur avec ses collaborateurs les plus proches, puis de ces derniers avec les leurs, etc.) leur apparaît comme une très bonne idée facilitant l'appropriation des objectifs de l'organisme figurant dans la COG et leur déclinaison par service et département… mais qui « *ne résiste pas une seconde aux contraintes des différents calendriers* » … au moins dans certains organismes… puisqu'un des organismes de notre échantillon semble y parvenir[3]. Une autre difficulté tient au fait que d'année en année les objectifs risquent d'être les mêmes, qu'il s'agisse d'objectifs de production ou de compétences.
3. Les salariés soulignent également fréquemment des difficultés concernant les objectifs : parfois ceux-ci sont considérés comme inatteignables, ou au contraire comme déjà atteints, ou encore non pertinents car « *l'activité change fréquemment ou a changé entre les entretiens d'une année et ceux de l'année suivante* ». Le fait que les objectifs de l'équipe et ceux de l'agent ne se distinguent pas vraiment semble poser problème aux agents. C'est vrai que dans le cas des qualifications les plus faibles, ils sont, en plus, les mêmes d'une année sur l'autre.

---

[3] C'est aussi un des très rares organismes où les entretiens se font avant l'automne…

La troisième difficulté, assez partagée par l'encadrement et les agents, concerne la réalisation d'entretiens homogènes. Comment faire pour que les évaluations ne soient pas à la « *tête du client* » ? Pour que les entretiens soient justes et donc légitimes ?
Il faut que le comportement de l'encadrement soit le même d'un cadre à l'autre, et qu'il soit fait abstraction d'éventuelles relations personnelles difficiles. Les outils y aident mais les encadrants plaident majoritairement pour disposer de plus de formation, de plus d'aide à la réalisation des entretiens, de plus d'outils notamment concernant l'évaluation des agents en termes de comportement professionnel et d'implication : « *C'est vraiment dur à objectiver ; alors mieux vaut ne pas l'écrire car on va avoir du mal à en faire la preuve par 9. Et pourtant, c'est tellement important et discriminant entre agents…* »

L'encadrement comme les agents soulignent également (quatrième difficulté), combien il est difficile de préparer et de suivre, sur la durée, les objectifs ou/et plans d'action qui figurent dans les entretiens. Comment, par exemple, mémoriser ce qui s'est passé pendant l'année pour s'y référer pendant l'entretien ? Comment suivre dans l'année ce qui a été décidé au cours de l'entretien ? De façon diffuse mais fréquente l'encadrement évoque des points intermédiaires, des tableaux de bord. Des agents évoquent des carnets de notes pour retenir les événements marquants comme un moyen pour assurer ce suivi. Les responsables RH ont particulièrement conscience de la faiblesse du suivi et ils savent qu'ils doivent aider les encadrants à ce suivi et pour qu'une réponse soit apportée aux demandes d'accompagnement et de formation qui résultent de l'entretien.

Soulignons enfin que l'évaluation reste difficile pour des professions et des activités spécifiques : c'est le cas notamment des activités où l'agent travaille souvent de façon isolée en rencontrant relativement rarement son responsable hiérarchique. Le fait que l'agent en situation de travail ne soit pas en relation avec son responsable hiérarchique rend difficile pour l'un et l'autre l'entretien, notamment sur la partie compétence.

3. L'impact des EAEA sur les organismes et sur les dispositifs de GRH

3.1. L'EAEA est d'abord un moment d'échange susceptible d'avoir un impact sur le travail et les relations de travail

L'EAEA comme un moment d'échange, « *de vrai échange* », jugé positif par les agents comme par l'encadrement a déjà été largement mentionné dans ce document.

Les agents soulignent que même si les contacts quotidiens permettent d'échanger sur le travail, il existe plusieurs effets positifs de l'entretien.

Il permet de poser des problèmes relatifs au travail, et à « *ce qui ne va pas* », que l'on n'ose pas toujours soulever dans le contact quotidien. Ainsi, les entretiens contribuent à un niveau individuel à clarifier des questions relatives au travail et à son organisation. Certains agents soulignent que leur activité est sortie du flou grâce à l'entretien, qui d'ailleurs aide parfois à élaborer le référentiel d'activités. En ce sens, l'entretien contribue probablement à améliorer la performance individuelle et collective.

Par ailleurs, l'entretien modifie la relation entre l'agent et son cadre en ce sens qu'il oblige le cadre à se préoccuper de management individuel et qu'il permet au salarié, quel qu'il soit, d'exprimer les problèmes qu'il perçoit. A ce titre, l'entretien a un impact dans le cadre des relations sociales, impact qui reste évidemment difficile à apprécier et mesurer. En règle générale, l'entretien est plus facilement accepté par les jeunes que par les plus âgés.

Enfin, il faut noter que les demandes d'accompagnement, qui peuvent relever de l'usage du DIF, comme celles qui relèvent de demande de mobilité ou d'évolution de l'activité, se développent du fait des entretiens : « *on a parlé bilan de compétences et VAE ; on aurait pu en parler à un autre moment, mais on ne va pas y penser car il n'y a ni la même disponibilité, ni la même écoute* ».

Le nombre des conflits liés aux entretiens reste très faible même si beaucoup d'agents soulignent qu'il faut user avec réserve de cette possibilité d'expression : « *il ne faut pas trop se lâcher ; il faut éviter que cela déborde* ».

Enfin, beaucoup d'agents apprécient le caractère écrit des résultats de l'entretien. La formalisation écrite apparaît comme protectrice, clarifiante, évitant l'arbitraire et les « *mouvements d'humeur* ».

3.2. Le lien entre EAEA et rémunération est complexe

Le lien entretien rémunération : un affichage variable d'un organisme à l'autre… mais une présence constante au cours de nos entretiens

La mise en œuvre des entretiens et leur réalisation sont perçues par tous les acteurs, dans presque tous les organismes comme ayant un lien fort avec la question de la rémunération et en particulier l'attribution des points de compétence.

Ce lien peut être plus ou moins resserré et affiché. Ainsi, les politiques salariales, souvent exprimées par une note de cadrage de la direction, mettent plus ou moins fortement en avant le lien entre l'évolution des rémunérations individuelles et les entretiens. Ce lien peut être direct ou l'entretien peut être vu simplement comme apportant des éléments parmi d'autres pouvant justifier l'attribution de points de compétence.
Souvent, dire pour les directions « *qu'il n'y a pas de lien entre entretien et rémunération* » veut dire qu'il n'est pas prévu et surtout souhaité que les questions de rémunération soient abordées au cours de l'entretien. C'est la position majoritaire sachant que nous n'avons rencontré qu'un seul organisme qui prévoit explicitement que la question de la rémunération soit abordée au cours de l'entretien,… sachant que cela ne veut pas dire, loin de là, que ce thème ne soit pas parfois abordé par les agents eux-mêmes dans les autres organismes.

Le lien est mis en relief de façon variable dans les notes de cadrage et dans les calendriers qui organisent de façon plus ou moins stricte dans le temps la réalisation des entretiens et une réunion d'attribution des points. En définitive, même lorsque les directions ont plutôt dissocié le processus d'attribution des points de compétence et celui des entretiens, la réalisation des entretiens montre souvent que cette dissociation n'est pas facile à maintenir et n'est pas forcément perçue comme telle par les agents. En définitive, au cours de l'enquête, aborder la question des entretiens a conduit très vite à aborder la question des points de compétences.

Le lien entretien / attribution de points de compétence : quelques exemples de formulation dans les lettres de cadrage ou notes internes

Exemple 1. Principes d'attribution des points de compétence
Année 05 et 06, les points doivent aller aux plus performants (compétences et motivation) : tenue de l'emploi et évaluation des objectifs.
Année 07, il faudra récompenser les efforts (les plus fortes progressions).
L'enveloppe direction ira à ceux qui ont fait un effort de formation particulier (formation qualifiante longue) et valorisera une mobilité ou une contribution transverse.

Exemple 2. Principes d'attribution des points de compétence
Les points de compétence seront attribués à l'issue de la campagne d'évaluation annuelle.
L'EAEA permet d'évaluer à la fois le degré d'atteinte des objectifs précédemment fixés, la tenue du poste par le salarié et les compétences mises en œuvre pour l'atteinte des objectifs et la tenue du poste….
Pour se voir attribuer des points de compétence sur la base du minimum, la maîtrise partielle des compétences s'apprécie sur quatre critères sur cinq pour les employés et cinq sur six pour les cadres…

Le lien entretien rémunération du point de vue des agents

Le lien entre entretien et rémunération - les entretiens ont une cohérence forte avec l'attribution des points de compétences - est très largement et fréquemment perçu par les agents eux-mêmes dans la plupart des organismes enquêtés ; ceci apparaît comme une évidence pour beaucoup de salariés même lorsque leur direction minimise au contraire la liaison entre entretien et rémunération : « *c'est hypocrite de dire qu'il n'y a pas de lien entre les entretiens et les points* ».

Les agents, nous l'avons déjà vu, ont signifié « *l'arrêt de la rémunération à l'ancienneté* ». Si celle-ci est parfois regrettée, d'un autre côté il est souvent considéré comme légitime que les personnes s'impliquant et « *faisant bien leur travail* » « *progressent en rémunération et bénéficient de l'attribution des points* ». Selon une belle formule d'un de nos interlocuteurs, « *En fait cet accord valorise le travail plus que l'ancienneté* ».

Cette perception des agents sur la question des points de compétence contribue à expliquer pourquoi la réalisation des entretiens touche presque tous les salariés. Les agents qui n'ont pas eu un entretien le demandent souvent car ils savent, de manière explicite ou implicite, que sans la réalisation de l'entretien aucun point de compétence ne peut leur être attribué. Même si, pour certaines professions, l'attribution des points de compétence n'est pas vraiment perçue comme importante par les personnels en raison notamment du poids des rémunérations accessoires dont la variation est, comparativement à celle résultant de l'attribution de points, très importante (heures supplémentaires, heures de nuit, primes diverses,…), ce n'est pas le cas général… surtout compte tenu de l'amplitude de l'évolution de la valeur du point.

Les agents que nous avons rencontrés ne remettent donc guère en cause la réduction de l'importance de l'ancienneté et une attribution des points s'appuyant sur les entretiens. Ils reconnaissent même souvent une légitimité à l'attribution de points liés à l'implication des personnes dans leur travail, ou à la qualité de leur travail, notamment quand celle-ci est clairement perceptible pour tous. Que quelqu'un en bénéficie deux années de suite est considéré comme possible et ne provoque pas de manifestations de refus importantes.

Par contre, les agents énoncent diverses réserves concernant l'attribution des points de compétence concernant :

- L'opacité de l'attribution des points reste un reproche fréquent, « *on ne comprend pas ni comment ni pourquoi quelqu'un bénéficie de points de compétence* », « *on ne comprend pas sur quoi on est évalué* » même si l'attribution des points est considérée comme liée à l'entretien ; parfois l'encadrement ne contribue pas à la clarté du processus en donnant des explications détournées ou contradictoires des raisons pour lesquelles certains n'ont pas de point de compétence, par exemple « *j'ai été promue l'an dernier ; on m'a expliqué que c'était la raison pour laquelle je n'ai pas eu de points et cette année je découvre que certains ont eu des points deux années de suite et parfois en plus une promotion* » ; « *On m'a laissé entendre que j'ai eu des points de compétences parce que j'étais compétente ; mais ensuite on a dit à mes collègues qu'il avait fallu les répartir et que c'est à ce titre que j'en avais eu ; je me demande si je suis considérée comme compétente ou pas » ;*

- Des interrogations sur le caractère juste ou injuste de l'attribution des points en raison notamment des manières de juger différentes de l'encadrement, qui peut aller dans certains cas jusqu'à un sentiment d'injustice ou d'arbitraire dans l'attribution des points de compétence si les entretiens ne sont pas suffisamment cadrés et la règle du jeu suffisamment précise : « *il faut des règles sinon on a l'impression que le système n'est pas équitable* » ;
- L'absence de points alors que l'on fait correctement son travail, que l'on atteint ses objectifs, n'est pas comprise et surtout génère une inquiétude pour l'avenir : « *même si on fait correctement son travail, on n'aura pas forcément de points, ce qui n'est pas motivant* » ; cette perception est d'autant plus forte que l'affichage de l'attribution de point se fait sur la base d'une communication du type « *les personnes à qui sont octroyés les points sont les meilleures ; implicitement, ceux qui n'en ont pas comprennent qu'ils sont moins bons, voire mauvais* » ;
- Le volume insuffisant de points distribués est souvent évoqué ;
- La fixation d'un quota par service est largement considérée par les agents comme contradictoire avec la logique d'attribution des points en fonction d'objectifs ;
- De nombreux agents semblent craindre l'attitude des collègues lorsqu'ils bénéficient ou bénéficieront de points de compétence : la période qui suit l'attribution des points donne visiblement le plus souvent lieu à des discussions internes nombreuses, des déceptions, des demandes d'explications etc. ; beaucoup d'agents ont évoqué le fait que bénéficier de points c'est « *difficile à assumer* » face aux autres, à tel point qu'il est arrivé qu'un salarié refuse les points qui lui ont été attribués ; la légitimité d'une attribution de points face aux collègues avec qui on travaille quotidiennement et avec qui on souhaite avoir de bonnes relations de travail n'est pas évidente pour beaucoup d'agents : « *certains collaborateurs se disent que s'ils ont encore des points cette année, leur vie va devenir impossible* », ou encore « *si je suis la seule à avoir des points, je vais être lynchée* » ;
- Le fait de ne pas avoir de point est jugé « *plutôt démotivant surtout quand on fait correctement son travail* » ou provoque des interrogations fortes : « *je n'ai pas eu de points ces deux dernières années ; si je n'en ai pas cette année, je me poserai des questions* ». Mais d'un autre côté, le dispositif des points est souvent perçu comme provoquant une plus grande implication des gens dans leur travail, ce qui est jugé à la fois « *normal et regrettable* ».

Il faut noter enfin que les agents ne mettent pas souvent en avant une progression des compétences comme un motif d'attribution de points de compétences mais mettent en avant, au contraire, l'atteinte des objectifs <u>et surtout l'implication dans le travail</u> (être présent, prendre en charge une nouvelle activité, prendre le travail des absents, etc.) : « *un collègue qui prend une charge supplémentaire de travail, ça se voit ; un collègue qui serait plus compétent, c'est beaucoup plus difficile à voir…* ».
Les agents soulignent parfois également que l'atteinte des objectifs dépend des moyens dont dispose l'équipe mais aussi plus largement l'équipe dans son ensemble, pas chaque individu. Une prime de résultat attribuée à un responsable d'équipe est jugée parfois injuste et peu compréhensible alors que l'équipe n'a pas de prime collective. C'est d'autant plus le cas lorsque les membres de l'équipe n'ont pas bénéficié d'une attribution de points de compétence…

Une interrogation est parfois exprimée sur l'existence ou non d'une évaluation des directeurs…

Encadrement de proximité et rémunération

L'encadrement de proximité considère également que les entretiens débouchent sur une attribution de points de compétence et que l'ancienneté n'est plus le mode principal d'évolution des rémunérations. Concrètement, lorsque l'attribution des points se réalise après la fin des entretiens, il incombe à l'encadrement de proximité de faire des propositions d'attribution de points en s'appuyant notamment sur l'entretien.

Une fraction non négligeable de l'encadrement de proximité regrette cependant des règles de progression des rémunérations à l'ancienneté, et même parfois d'avoir un rôle à jouer dans l'attribution de points.

Une autre partie de l'encadrement de proximité assume cette réduction du rôle de l'ancienneté et le fait que l'attribution de points de compétence soit liée au travail et aux compétences,… et ce parfois plus nettement que leur hiérarchie. Attribuer des points de compétences deux années de suite est pour eux une hypothèse qu'ils sont prêts à assumer devant les agents.

L'encadrement de proximité considère que la synthèse entre les objectifs et la progression des compétences est particulièrement difficile à faire pour justifier l'attribution de points. Plus largement, ce qui justifie l'attribution des points de compétence peut avoir des sens variés, relativement incertains : il peut s'agir de l'implication, de la performance, de l'atteinte de ses objectifs, plus rarement d'une progression des compétences attendues.

Une préoccupation importante de l'encadrement de proximité, et une inquiétude assez largement partagée, est que l'attribution des points « *ne casse pas les équipes* » et qu'elle ne vienne pas accroître les conflits au sein de l'équipe. Il y a crainte d'une perturbation de la logique de construction des collectifs de travail : « *ils sont tous aussi bons » ; « les agents qui ont bénéficié de points deux années de suite sont montrés du doigt » ; « ça créé une mauvaise ambiance au sein des équipes* ». L'encadrement a le souci de ne pas « décourager » et « démotiver » certains collaborateurs, particulièrement de certains anciens « *qui vivent mal le fait d'être classés les derniers en terme de notation* », ou de ceux « *qui ne sont pas les meilleurs, mais sont « régulièrement » bons* (« *certains collaborateurs commencent à se dire qu'ils faut lever le pied une année et ensuite en mettre un coup ce qui permettrait d'avoir des points de progrès* ») que le système pourrait conduire à ne jamais reconnaître.

Ce point de vue pousse donc parfois l'encadrement à souhaiter que la direction assume la responsabilité de l'attribution des points. Mais il pousse surtout l'encadrement à avoir une attitude pragmatique sur l'attribution des points de compétences qui peut être décrite de la façon suivante : pour une fraction (relativement petite) des agents, l'attribution de points de compétence peut se faire en fonction de l'implication et de la qualité du travail, pour une autre fraction (elle aussi très petite), il n'est pas souhaité une attribution de point en raison d'une faible qualité du travail et d'une implication jugée insuffisante, pour une dernière fraction des salariés (la plus importante) qui fait correctement son travail, le « chacun son tour » en modulant la date apparaît comme la meilleure solution.

Enfin l'encadrement, les agents et, nous l'avons déjà dit, les directions, partagent une inquiétude concernant l'avenir. Que se passera-t-il au bout d'une période de 5 ans quand certains salariés n'auront pas bénéficié de point de compétence ? Quelles seront les réactions des agents ? D'ores et déjà, des évolutions apparaissent concernant les justifications de l'attribution des points de compétence : l'idée de progression professionnelle (que l'on parle de performance, d'implication, de compétences) est avancée comme devant être introduite comme critère d'attribution de points, éventuellement comme principal critère certaines années, de façon à éviter que des agents soient exclus d'emblée d'une éventuelle attribution de points.

L'augmentation future de la valeur du point est aussi jugée essentielle de façon à garantir « *pour ceux qui n'auront rien* » au moins le maintien du pouvoir d'achat.

Points de compétence et politique salariale

Les directions d'organismes élaborent en règle générale une lettre de cadrage concernant l'évolution des rémunérations, les modalités d'entretiens.
Pour les directions, le protocole offre une souplesse dans la mise en œuvre d'une politique salariale permettant de mieux reconnaître certaines contributions des agents aux activités des organismes. Cependant, cette souplesse n'est que marginalement utilisée pour rémunérer les compétences en développement telles qu'elles figurent dans les référentiels.

Les « politiques salariales » concernant l'attribution des points de compétence peuvent être sensiblement différentes entre les organismes.
Les thèmes abordés dans les lettres de cadrage – voir exemples page suivante - sont assez révélateurs sur ce plan, selon la manière dont est introduite d'autres composantes de la rémunération.

Nous avons perçu cinq situations différentes sachant que, dans un organisme, plusieurs de ces cas peuvent se combiner selon le manager à un moment donné ou varier au fil du temps.
Dans le premier cas, l'attribution des points a pour objectif de rémunérer la performance et la qualité du travail accompli. L'attribution des points est ici très distincte des autres modalités d'évolution des rémunérations, notamment des parcours et des promotions.
Dans le second, l'attribution des points vise à rémunérer une progression dans la qualité du travail fait, éventuellement une progression des compétences et ce quelque soit le niveau de performance.
Dans le troisième, l'attribution des points de compétence vise à rémunérer l'implication, concrètement le fait que des agents contribuent fortement au développement de nouvelles activités (en acceptant de s'y investir notamment) et à résorber des dysfonctionnements pouvant résulter de l'évolution des effectifs, de l'absentéisme, etc.
Dans le quatrième, les points de performance sont une composante d'une rémunération globale. La préoccupation est alors la structure de rémunération dans son ensemble et son adaptation à l'activité et la structure des emplois de l'organisme. Dans cette situation, attribuer des points de compétences à de nouveaux recrutés, à quelqu'un qui vient de changer de niveau,… devient possible.

Enfin, une dernière situation, l'attribution des points répond fortement à une « logique de chacun son tour », possible en raison de la règle des 20 % qui permet sur 5 ans d'attribuer des points à tous les personnels.

Exemple de plan de lettre de cadrage concernant les points de compétence

Exemple 1. Politique de rémunération - année 2005 - lettre de cadrage

1. Développement professionnel
   1.1. Les enveloppes financières du développement professionnel
   - Le calcul des enveloppes
     - Détermination de l'effectif minimum
     - détermination du nombre total de points de l'organisme (% effectif bénéficiant de point et enveloppe complémentaire)
   - La notification des enveloppes

   1.2. L'attribution des points de compétence
   1.3. Date d'effet des points de compétence
2. Les parcours professionnels
3. La prime de résultats

Exemple 2. Lettre de cadrage Entretien d'évaluation et d'accompagnement professionnel

1. Les principales orientations de l'AM et leur mise en œuvre dans l'organisme (axe régulation et maîtrise des risques financiers, axe service, qualité et efficience de l'organisme)
2. Les principales compétences à développer
   - Les compétences pour réussir la régulation
   - Des compétences pour développer les offres de services à nos différents publics
   - Des compétences pour développer la démarche qualité et maîtriser nos coûts de gestion
3. L'attribution des points de compétences

Les principes retenus pour l'attribution des points de compétences 2006
Processus

Dans la quasi totalité des organismes rencontrés, il y a eu attribution des points au-delà des 20 % (jusqu'à plus de 30 %) chaque année. Tous ont, à des degrés divers, parfois attribué des points de compétence deux années de suite au même agent.
Plusieurs organismes permettent une attribution de points au-delà des minima de l'accord (7/12/15), notamment sous la forme d'un volume de points supplémentaires qui est réparti sur la base des propositions de l'encadrement.

La plupart des directions attribuent un quota de possibilités d'attribution de points définis par service. Cette pratique est souvent discutée par les agents et l'encadrement qui estiment que les quotas ne prennent pas en compte la qualité différente des activités faites dans les services et présupposent au contraire une qualité moyenne du travail fait. Le quota interdit de différencier et de récompenser des équipes qui ont eu un surcroît de travail ou ont atteint des objectifs difficiles.

D'autres organismes n'introduisent pas de quota. Une régulation globale est réalisée par la direction pour que l'attribution des points respecte les contraintes budgétaires. L'absence de quota est un signe d'un rôle particulièrement important de l'encadrement de proximité dans l'attribution de points de compétence. Cependant, une « non régulation » affichée de la direction met l'encadrement en position délicate vis-à-vis des agents, ces derniers ayant alors souvent l'impression d'être mal appréciés par leur encadrement s'ils ne bénéficient pas de points de compétence. A l'inverse, le quota permet à l'encadrement de présenter la non attribution de points comme une conséquence des quotas ce qui limite leur crainte d'une remise en cause de l'unité des équipes.

Dans toutes les directions, une préoccupation forte existe concernant la valeur du point qui leur paraît décisive, pour que la politique de rémunération trouve dans le temps un équilibre. Fréquemment, les marges de jeu budgétaires, et donc le volume de points attribuables, sont considérés comme insuffisants.

3.3. Le lien entre EAEA et formation peut et doit progresser

L'utilité des EAEA en terme d'élaboration du plan de formation est souvent soulignée par les RH et parfois les directions. Elle l'est d'autant plus que le lien entre entretien et rémunération est présenté comme limité.

De façon générale, seule la formation fait l'objet d'une exploitation systématique transversale des entretiens. Mais quelques organismes ont particulièrement travaillé l'utilisation des entretiens en matière d'élaboration du plan de formation, notamment en définissant des modalités d'accompagnement pouvant suivre l'entretien (en termes de moyens, d'évolution de l'organisation du travail,…), et en cherchant à organiser le DIF.

Il est dès lors d'autant plus frappant de constater que la quasi totalité des agents entendus, et fréquemment de l'encadrement intermédiaire, estime, soit que l'entretien ne sert pas à grand chose pour la formation, soit même qu'il n'y a aucun rapport.

Pourquoi ?
D'abord parce que la manière dont le plan de formation final est construit n'est pas claire. Tout le monde comprend bien que, ne serait-ce que pour des raisons budgétaires, le plan de formation ne peut pas être la somme des besoins exprimés.
Mais comment se fait l'arbitrage ? D'où viennent les ajouts ?
Très rares sont les agents et les encadrants qui savent répondre à ces questions…

Ensuite parce que le rôle de la fonction RH est critiqué : « *nous avons rarement des réponses à nos demandes ou des réponses qui correspondent à ce qui est demandé parce que la RH croit savoir ce dont nous avons besoin. Ce qu'on dit est par définition inadapté. Ce qu'elle dit est par définition ce qu'il nous faut… quand elle dit quelque chose* ».
Cette critique forte, entendue plus d'une fois et dans deux organismes, peut probablement s'expliquer par le fait que les entretiens sont pris au sérieux par les agents. Une partie d'entre eux prépare l'entretien et réfléchit à ses besoins de formation en tenant compte effectivement de son travail comme l'y incite l'entretien. Il en résulte une réelle demande de formation souvent confortée par le cadre lors de l'entretien. Cette demande, qu'il ne faut pas confondre avec un choix de formation dans un catalogue, reste le plus souvent sans réponse. Nombre d'agents souhaiteraient d'ailleurs qu'une réponse formelle leur soit faite, que celle-ci soit négative ou positive, ou différée.

Les entretiens induisent de façon logique un besoin fort de gestion individuelle des ressources humaines ; visiblement certains services RH ont du mal à y répondre et « *à quitter leur costume d'avant le protocole de 2004* ».

Enfin parce que la valeur ajoutée des évaluateurs est parfois discutable et discutée. Certains d'entre eux n'hésitent pas à le dire : « *je n'ai pas les compétences, je ne suis pas outillé même par une note de cadrage générale pour être autre chose qu'une chambre d'enregistrement sauf si ça me paraît vraiment farfelu… mais c'est rarement le cas* ».
De fait les encadrants semblent très mal connaître l'accord de Branche de 2005 relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle et ne sont pas, sauf exception, capables de citer les 3 catégories prévues par la législation. Dans ce contexte, ils ne regroupent évidemment pas les demandes de formation par catégorie…
Les autres moyens de développement des compétences (tutorat, …) sont très rarement évoquées : la formation est la réponse à un besoin de développement des compétences quelle que soit la nature de la compétence à développer.

Ceci dit, de nombreux cadres préparent eux aussi le volet formation de l'entretien et arrivent avec des propositions en termes de formation, au moins de compétences à renforcer.
Mais ces cadres sont à nouveau mal à l'aise dès lors qu'un agent vient leur demander pourquoi sa formation a été refusée : « *J'ai été complètement ridicule ; il est venu me poser la question ; bien sûr je ne savais pas mais j'avais crû comprendre au détour d'une conversation, il y a quelques semaines, que ce type de formation n'entrait pas bien dans la politique. Je lui ai dit. Il a été voir le RH. Celui-ci lui a dit que la formation avait été acceptée, qu'elle entrait tout à fait dans la ligne de la direction, mais simplement qu'ils n'avaient pas pu trouver un formateur à un coût acceptable* ».

Le DIF pose aussi problème : quelles catégories ou familles de formations ressortissent de ce droit ? Aujourd'hui, les encadrants semblent démunis face à cette question.
Un des organismes rencontrés a répondu en adoptant un principe « simple » : soit la demande figurant par l'EAEA est acceptée par la Direction et rentre alors dans le plan de formation, soit elle est refusée et il est proposé à l'agent de la suivre dans le cadre du DIF…

Pour clore ce chapitre et revenir à des sujets moins « novateurs », signalons qu'il apparaît particulièrement difficile aux évalués et aux évaluateurs d'imaginer des formations préparant à un parcours professionnel.

Conclusion

Le dispositif d'EAEA est indiscutablement perçu de façon positive, par tous les acteurs ; mais certains formulent déjà des inquiétudes pour demain, probablement assez légitimes.

Nous avons rencontré un échantillon d'organismes et pouvons témoigner de manières assez largement différentes de mettre en œuvre ce dispositif, même lorsque le métier et la taille sont proches. En conclusion, il nous semble toutefois que cinq points assez transversaux méritent d'être soulignés :

1. La « victoire » de la dimension management qui l'emporte nettement sur la dimension RH (réalisation de référentiels, lien avec la formation, …) : fondamentalement, les entretiens servent d'abord à parler du travail au quotidien (l'organisation, la manière de bien l'exercer, …), à fixer et à évaluer des objectifs pour donner un sens et motiver, puis à vérifier l'adéquation à l'emploi, et enfin à un degré moindre, à recenser des parcours possibles et des besoins de formation.

2. Le positionnement « entre trois eaux » de la finalité de l'entretien : rares sont ceux, parmi nos interlocuteurs qui, comme au temps du management scientifique voient l'évaluation comme une technique objective dont les résultats, grâce à la qualité de la grille et des critères, seraient indépendants de l'évaluateur. Plus nombreux sont ceux qui pensent que la finalité essentielle de l'exercice, c'est l'entretien, le dialogue, l'écoute et que l'exploitation des résultats de l'entretien n'est que secondaire… au mieux. Mais la majorité des évaluateurs et évalués voient l'entretien comme un moyen d'asseoir les décisions en matière de rémunération, en matière de carrière, en matière de formation : l'EAEA serait un outil au service des décisions de GRH. La question qu'on peut cependant se poser est la suivante : pour que le système fonctionne durablement, ne faut-il pas que l'évaluateur remplisse deux conditions :
    a. Posséder de façon directe l'information pertinente permettant de porter une évaluation – cette condition est très souvent remplie ;
    b. Posséder une capacité réelle d'intervention sur le processus de prise de décision – et là, cette condition ne semble pas toujours, loin de là remplie…Pourtant, si l'évaluateur veut être légitime, ne doit-il pas dire pendant l'entretien à celui pour lequel il n'envisage absolument pas de proposer dans quelques jours des points de compétence, les raisons qui le motive et surtout construire avec lui une démarche pour tenter de sortir de cette mauvaise situation ?

3. Le souci de prendre en compte la dimension individuelle et la dimension collective de l'activité et d'adopter une approche équilibrée en matière de rémunération.
    L'encadrement de proximité et les agents soulignent en effet souvent fortement que leur travail est un travail d'équipe, que les membres de ces équipes doivent entretenir des relations satisfaisantes ne serait-ce que pour assurer l'efficacité du travail. Parler de « valorisation du travail », pour reprendre le terme d'un membre d'une organisation syndicale, n'est pas identique à une simple individualisation des salaires qui peut présenter le risque de provoquer au sein des équipes des tensions fortes. L'enquête montre que la recherche d'un équilibre entre les différentes dimensions de la rémunération, individuelles et collectives, est une préoccupation centrale de la quasi totalité des organismes.

4. Ce qui fait l'objet de l'évaluation n'est pas clair. Le protocole, comme les notes de cadrage passaient déjà successivement de la performance à la compétence et vice-versa.

   Logiquement, sur le terrain, quel que soit l'acteur, de nombreuses interrogations persistent sur ce qui doit être évalué et ce qui doit être rémunéré : la compétence, la performance, l'atteinte d'objectif, le mérite, l'implication, le développement des compétences,…

   L'implication, plus que la performance ou même l'atteinte des objectifs, plus même que le niveau des compétences ou leur progression, semble être ce qui peut justifier de la façon la plus légitime l'attribution de points de compétences dans beaucoup de situations.

   Ce flou sur l'objet de l'évaluation est en correspondance avec la complexité de toute évaluation du travail et des compétences ; il est peut être aussi prudent, si l'on prend la perspective nationale, compte tenu des contraintes actuelles de l'Institution. Mais il a cependant comme inconvénient majeur, si l'on prend la perspective locale, d'introduire un doute sur l'homogénéité des jugements de l'encadrement et donc un doute sur le caractère juste de l'évaluation.

5. Il faut développer le « retour » des entretiens vers les agents comme vers l'encadrement et mieux Accompagner les progrès demandés. Les entretiens sont une tâche ressentie comme lourde et difficile par l'encadrement. Ils peuvent mettre des évaluateurs en situation difficile. Ils créent une attente auprès des évalués. Encourager les réunions collectives d'évaluateurs pour partager les expériences et rassurer, organiser un retour plus collectif des résultats des entretiens vers l'encadrement et les évalués, mieux utiliser le résultats des entretiens dans les procédures de gestion, … sont probablement des moyens de limiter l'usure de tels dispositifs.